

論 説

コーポレート・レピュテーションが導く ステークホルダー・ロイヤルティの実証分析

岩 田 弘 尚

1. はじめに

近年、ステークホルダーとの関係性から導かれるコーポレート・レピュテーション (corporate reputation; 企業の評判) が多くの経営者によって戦略的に重要なインタンジブルズとして認識されてきている。その理由は、コーポレート・レピュテーションが企業にさまざまなステークホルダーを惹きつけ (Fombrun and van Riel, 2004), ひいては企業価値を創造する (櫻井, 2005) と主張されているためである。また、それらの理論を裏付けようと、多くの研究者によってコーポレート・レピュテーションに関する実証研究が実施されてきた。

しかし、過去におけるコーポレート・レピュテーションに関する多くの実証研究は、分析のための理論的フレームワークを持たずにレピュテーションと財務業績の相関分析や回帰分析が行われてきたと Sabate and Puente (2003) によって批判されている。その結果として、「鶏が先か、卵が先か」という問題と同じく、「財務業績が先か、レピュテーションが先か」という問題が生じており、一貫した実証結果が得られていないのが現状である¹。

そこで、本研究では、まずコーポレート・レピュテーションと財務業績の関係性を実証するための理論的フレームワークを RBV (Resource-Based View),

1 コーポレート・レピュテーションと財務業績に関する実証研究のレビューに関しては、Sabate and Puente (2003) や岩田 (2010) を参照されたい。

シグナリング理論および取引コスト理論に基づいて提示する。続いて、わが国の一般消費者を対象として実施した「日本企業の評判に関するアンケート調査」の結果と提示した理論的なフレームワークに基づいて仮説検証を行い、インタangibleとしてのコーポレート・レピュテーションがもたらす効果、すなわちステークホルダー・ロイヤルティの存在を明らかにする。

2. 先行研究のレビューと仮説構築

2.1 先行研究のレビュー

わが国においては、「コーポレート・レピュテーションは、経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」であり、「企業価値を創造する」（櫻井, 2005）という定義が支配的である。しかしながら、Fombrun and van Riel (2004) が旧約聖書のバベルの塔に例えたように、コーポレート・レピュテーションの概念は論者によって実に多様に理解されている。したがって、Sabate and Puente (2003) が指摘した理論的フレームワークの問題を検討する前に、コーポレート・レピュテーションの概念について整理しておく必要がある。

Chen et al. (2009) は、コーポレート・レピュテーションの概念について、パブリック・リレーションズ、マーケティング、経営学、経済学、社会学、ファイナンス・会計学という6つの学問領域にわたって包括的にレビューした上で整理をしている。各学問領域における代表的なコーポレート・レピュテーションの概念については図表1を参照されたいが、それぞれの学問領域内でも理解に相違があることを見てとることができる。そのような状況の中、Chen et al. (2009) は、コーポレート・レピュテーションの概念の多様な理解の仕方を整理し、以下のような11の特徴を導き出している（以下のS1からS11の記号は図表1に対応する。また、DCはdivergent conceptualisationを意味する。なお、図表中に登場する参考文献の文末への掲載は、紙幅の関係から割愛する）。

S1：コミュニケーションの手段

Lerbinger (1965) や Stanwick and Stanwick (1998) らによれば、レピュテーションは、企業の社会的責任活動をステークホルダーに伝達するために利用される。

S2：ステークホルダーの認知を形成する手段

Fombrun and Shanley (1990), Brammer and Pavelin (2006), Puente et al.(2007) らによれば、コーポレート・レピュテーションによって、将来のステークホルダーの行動を予測することが可能となる。

S3：価値創造のツール

RBV (Resource-Based View) の代表的な論者である Barney (1986) は、コーポレート・レピュテーションを購入することができず、模倣も代替もできない資産であるとし、DTI (2001) や Shkolnikov and Sullivan (2004) たちが、コーポレート・レピュテーションを将来の価値を創造するインタangibleズと位置づけている。

S4：ステークホルダーへのシグナル

Shapiro (1989) によれば、コーポレート・レピュテーションは、企業の潜在的な行動を予測するためのシグナルである。Herbig and Milewicz (1993) や Waddock (2000) とも同様な見解に立っている。

S5：競争優位

Fombrun and van Riel (2004), Beatty and Ritter (1986), Caves and Porter (1977) らは、良好なコーポレート・レピュテーションは、企業に競争優位をもたらすとしている。

S6：戦略的資源

Weighelt and Camerer (1988) や Roberts and Dowling (2002) は、コーポレート・レピュテーションを戦略の文脈において利用し、戦略的な資源であるとしている。

S7：財務業績を向上させるための手段

Caruana (1997) や Herremans et al. (1993) によれば、良好なレピュ

ーションは、企業に良好な財務業績をもたらしたり、さまざまな便益をもたらしたりする。

S8: 顧客の選択に影響を及ぼす手段

Srivoravilai (2006) によれば、レピュテーションによって市場において多くの代替品がある中で最善の選択を顧客が行えるようになる。また、良好なレピュテーションは、顧客ロイヤルティを高める (Shkolnikov and Sullivan, 2004)。

S9: 顧客に製品・サービスの良好な品質を約束するツール

Devine and Halpern (2001) に代表されるこの見解においては、良好な品質や製品・サービスの品質に関するプラスのレピュテーションのシグナルは、企業の信頼性を向上させるとされている (Herbig et al., 1994)。

S10: 企業と顧客の関係性を構築するためのツール

Kreps and Wilson (1982) や Milgrom and Roberts (1982) らによれば、レピュテーションは、顧客だけではなく主要な競合他社の十分な理解に貢献するシグナルであり、結果として健全な関係性の構築に繋がる。

S11: 取引コストを低減するための手段

Shapiro (1983) や Caruana et al. (2004) らは、コーポレート・レピュテーションは、財務および非財務的な成果とともに、取引コストを低減するとしている。

以上の通り、コーポレート・レピュテーションの概念の多様な理解の仕方を Chen et al. (2009) のレビューに基づいて紹介した。しかし、Chen et al. (2009) による概念整理は、整理の粒度が細かすぎるため項目間で内容の重複も見受けられる。また、このように、コーポレート・レピュテーションの概念が多様に理解されることによって、レピュテーションと財務業績に関する実証研究の「鶏が先か、卵が先か」という問題が生じている。コーポレート・レ

レピュテーションと財務業績の関係については、Roberts and Dowling (2002) や Shamsie (2003) らのように、レピュテーションが財務業績にプラスの影響を及ぼすという実証結果もあれば、Fombrun and Shanley (1990), Sobol and Farrell (1998), Deephouse and Carter (2005) らのように、財務業績がレピュテーションの先行要因となっているという実証結果もある。また、レピュテーションと財務業績は、循環するという主張も van Riel and Fombrun (2007), Surroca et al. (2010) などによってなされている。これらの研究に多く見られるレピュテーションと財務業績を結ぶ単純な関係は、表面的妥当性に欠ける可能性がある。そこで、Sabate and Puente (2003) は分析のための適切な理論的フレームワークの必要性を指摘している。

次節においては、コーポレート・レピュテーションに関する実証研究のための理論的フレームワークの構築に役立つように、コーポレート・レピュテーションの概念を今一度整理した上で、仮説を構築する。

2.2 仮説構築

Chen et al. (2009) によるコーポレート・レピュテーションの11の特徴の背景に潜む理論を推察してみると、経営学と経済学ではメジャーな理論の存在が浮かび上がってくる。それは、(1) RBV, (2) シグナリング理論および取引コスト理論である。

(1) RBV

RBV (Resource-Based View, 資源ベース理論) では、企業特殊的資源を競争優位の源泉として強調する。Barney (1991, 1996) は、競争優位を実現する条件として、企業の資源には4つの属性、すなわち「価値 (V)」、「希少性 (R)」、「模倣困難性 (I)」、「組織 (O)」を満たすことが必要であると主張した。そのBarney (1991) 自身も、Porter (1980) を引用しながら、レピュテーションは、容易に模倣や代替ができない資産であると位置づけている。Bergh et al. (2010) も、コーポレート・レピュテーションは価値があり、希少かつ模倣困難なイン

タンジブルズであり、これを組織的に活用することで持続的な競争優位が導かれると論証している。

Chen et al. (2009) によるコーポレート・レピュテーションに関する 11 の理解のうち、レピュテーションは、S6：戦略的な資源であり、S3：価値創造のツールであり、S5：競争優位をもたらすとともに、S7：財務業績を向上させるという見解は、RBV から導き出されたものであると考えることができる。RBV に基づいてコーポレート・レピュテーションを企業価値を創造するインタンジブルズであると理解することは、管理会計の立場からは重要である。

(2) シグナリング理論および取引コスト理論

岩田 (2008) においては、情報の非対称性が存在する市場におけるレピュテーションの役割をシグナリング理論との関係で考察した。一般に、企業と消費者との間に情報の非対称性が存在する場合、逆選択が生じる可能性がある (Akerlof, 1970)。この状況を回避する手段の 1 つとしてシグナリングとしてのレピュテーションの利用が考えられる (Shapiro, 1983)。シグナリング理論は、ノーベル経済学賞を受賞した Spence (1973) が提唱したことで知られている。シグナリングによれば、労働市場における学歴の例のように、情報の非対称性が存在している市場において直接観察できない事柄 (労働者の能力) を代わりに観察できるもの (学歴というシグナル) に置き換え、シグナルによって直接観察できない事柄の内容を推測することができる。

Dentchev and Heene (2003) は、コーポレート・レピュテーションは、企業行動に関する利用可能な情報に基づくシグナリング活動の結果であるとし、企業に関する意思決定を行うときに内部および外部のステークホルダーによって日常的に利用される企業の相対的な評価基準であると考察している。結果として、良好なレピュテーションを持つ企業は、プレミアム価格を享受したり (Klein and Leffler, 1981)、優秀な従業員を惹きつけたり (Stigler, 1962)、資本市場へのアクセスを容易にしたり (Beatty and Ritter, 1986)、投資家を惹きつ

けたりする (Milgrom and Roberts, 1986)。このように、レピュテーションは、さまざまな点から取引コストを低減させる (Shapiro, 1983)。

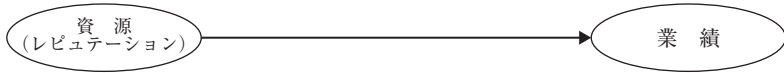
ここで、Chen et al. (2009) によるコーポレート・レピュテーションに関する11の理解をシグナリング理論および取引コスト理論から整理すると、次のようになる。S4: ステークホルダーに対するレピュテーションというシグナルは、S9: 製品・サービスの品質を約束するように作用し、S2: ステークホルダーの認知を形成し、S8: ステークホルダーの選択に影響を及ぼす。さらに、これらのことによって、企業がステークホルダーの行動を予測することが可能となり、S10: ステークとの健全な関係性の構築に繋がる。結果的に、S11: 取引コストが低減される。ただし、レピュテーション・マネジメントでは、企業とそのステークホルダーおよびステークホルダー間の相互作用のある複雑なネットワークをマネジメントする必要があるため、その手段としてS1: コミュニケーションが重要となる。

ここからは、以上の理論的な整理を踏まえて、仮説構築に移る。Sirmon et al. (2007) では、RBVにおける資源と業績に関する実証研究の多くにおいて、資源と業績を直接的に結びつける論理が存在していないとして指摘されている。さらに、そのために、表面的妥当性に欠けるとされている (Ketchen et al., 2007)。そこで、Bergh et al. (2010) は、RBVにおける資源と業績に関する実証研究において、従来型の資源→業績の単純な因果関係 (図表2の上側) から、Zhou et al. (2008) の研究のように、資源→競争優位→業績のように競争優位を媒介させた形の実証研究を提案している (図表2の下側)。仮説としては、「コーポレート・レピュテーションが向上すればするほど、競争優位が高まり、ひいては財務業績も高まる」というものに置き換えることができる。しかし、Bergh et al. (2010) は実証研究の方向性をRBVに基づいて理論的に提案しただけで、実際に企業を対象として実証を行った訳ではない²。本研究

2 なお、Boyd et al. (2010) では、企業ではなく、ビジネス・スクールのレピュテーションに関する実証研究を共分散構造分析を用いて行っている。

図表2 コーポレート・レピュテーションと業績に関する実証研究

<従来型の実証研究>



<RBVに基づく Bergh et al.(2010)の提案>



出典：筆者作成。

では、Bergh et al.(2010) の提案から導き出される仮説を本格的に実証する前の予備的な検証として、資源と競争優位の関係に焦点を絞って、次のような仮説を設定する。

仮説：コーポレート・レピュテーションが向上すれば、競争優位が高まる。

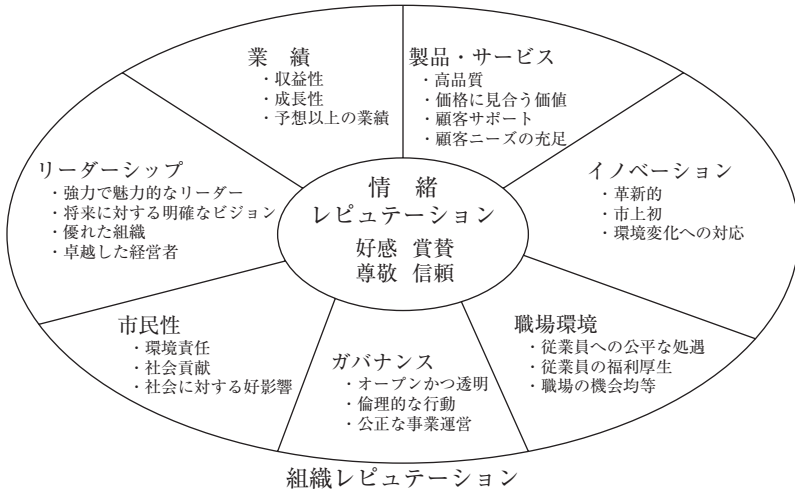
3. 研究方法

3.1 尺度の設定と分析方法

仮説検証のための分析に用いるコーポレート・レピュテーションの尺度は、Reputation Institute (2015) が提唱する RepTrak[®]システムのフレームワークに基づいて測定することにした³。RepTrak[®]システムによって測定されるコーポレート・レピュテーションは、2つに分解できる（図表3を参照のこと）。それは、好感、信頼、尊敬、称賛という4つの感情から成るコーポレート・レピュテーション (Ponzi et al., 2011) と製品・サービス、イノベーション、職場環境、ガバナンス、市民性、リーダーシップ、業績というステークホルダーが企業に成果を期待する7属性（23の下位尺度）に応えることで形成されるコーポレート・レピュテーションである (Fombrun et al., 2015)。本稿では、便宜的に「情緒レピュテーション」と、後者を「組織レピュテーション」と呼ぶこととする。各尺度は、後述するアンケート調査から得られたデータに基づ

3 コーポレート・レピュテーションの尺度に関する考察は、岩田（2010, 2014）を参照のこと。

図表3 コーポレート・レピュテーションの2つの尺度



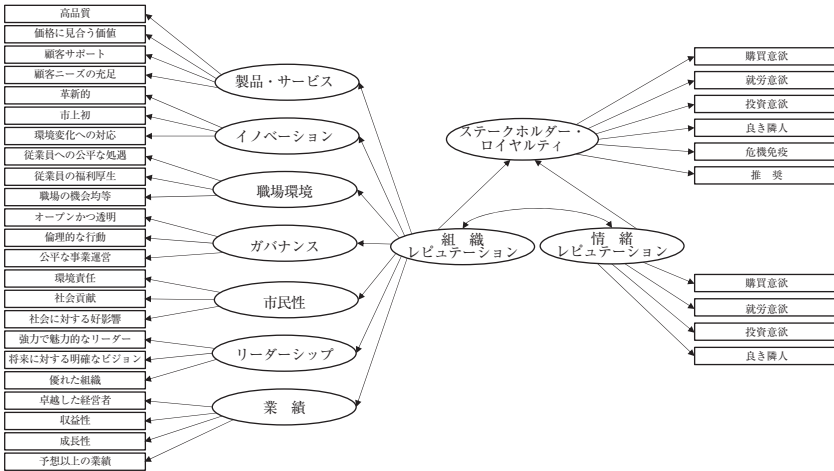
出典：van Reil and Fombrun (2007), p.255 を参考に作成。

き、Fombrun et al. (2015) に即して構成した。

競争優位とは、その企業の行動が業界や市場で経済価値を創出し、かつ同様の行動をとっている企業がほとんど存在しない場合に、その企業が置かれるポジションである (Barney, 2002)。この定義から、競争優位の尺度のひとつとして財務業績を採用することが考えられる。しかし、本研究では、財務業績の分析を射程に収めていないため、Barney (2002) における複数ステークホルダー・アプローチに基づいて、ステークホルダーの選好や欲求をどれだけ満たしているかという基準で評価する。具体的には、Reputation Institute (2015) と同様に、後述するアンケート調査から得られたデータに基づき、購買、投資意欲、就労意欲、良き隣人、危機免疫、推奨という6つの項目から構成されるステークホルダー・ロイヤルティという尺度を用いて競争優位を測定する。

本研究では、以上の尺度を用いて、コーポレート・レピュテーションが競争優位に与える影響を共分散構造分析 (SEM) によって分析する。共分散構造分析は、測定方程式モデル (観測変数で潜在変数つまり因子を作る分析) と構

図表 4 本研究における共分散構造分析の枠組み



出典：Fombrun et al. (2015) を参考に筆者作成。

造方程式モデル（潜在変数つまり因子間の因果関係のモデル）とから構成される。前者は、確認的因子分析にあたり、この分析の信頼度が高く、結果が統計学的に妥当であると判断されれば、後者のための構造方程式モデルを検証することになる（Anderson and Gerbing, 1988）。共分散構造分析の枠組みについては、図表 4 を参照されたい（誤差変数は省略している）。なお、実際の分析には、Amos 18 を用いている。

3.2 分析データの収集

仮説検証のための分析に用いるデータは、調査会社を通じて、一般消費者を対象とした「日本企業の評判に関するアンケート調査」と題する WEB サーベイにより収集した。実施期間は、2015 年 3 月 3 日から 3 月 13 日である。サンプルは、有効回答数が 1,500 に達するまで回収を行った。回答者の性別は男女比が 1：1 になるように、また年齢別、都道府県別の人口分布については各調査時点における最新の総務省統計局発表の人口統計にできる限り近似させるように予め調査会社に依頼し、職業を尋ねた上で回収している（図表 5 を参照の

図表5 回答者の属性

年 齢	人	職 業	人
	割合		割合
20歳未満	6	会社員/役員	539
	0.4%		35.9%
20歳～29歳	228	自営業	108
	15.2%		7.2%
30歳～39歳	282	専門職	34
	18.8%		2.3%
40歳～49歳	326	公務員	43
	21.7%		2.9%
50歳～59歳	271	専業主婦	305
	18.1%		20.3%
60歳～69歳	320	パート/ アルバイト	211
	21.3%		14.1%
70歳以上	67	年金受給者/ 無職/その他	260
	4.5%		17.3%
合 計	1,500	合 計	1,500

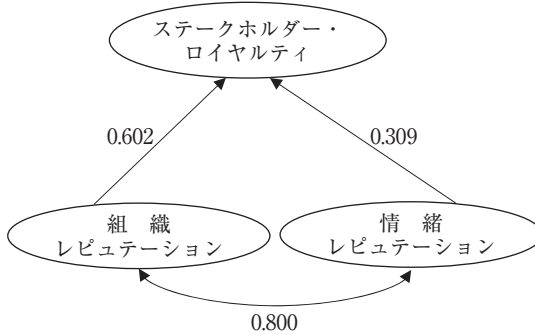
出典：筆者作成。

こと)。また、共分散構造分析の尺度を構成する質問項目は、Reputation Institute (2015) による RepTrak[®]システムに基づいている。具体的な質問項目については、文末の付属資料を参照されたい。

4. 分析結果と考察

図表6は、仮説に関わる部分の分析結果を抜き出して示したものである。まず、モデルの適合度を確認したところ、概ね満足できるレベルにあることが示された (GFI=0.871, AGFI=0.851, CFI=0.942, RMSEA=0.062)。次に、図表6のパス係数を確認したところ、組織レピュテーションからステークホルダー・ロイヤルティへの影響は0.602と比較的大きく、情緒レピュテーションからステークホルダー・ロイヤルティへの影響も0.309と大きいことが明らか

図表 6 共分散構造分析による分析結果



出典：筆者作成。

になった（なお、組織レピュテーションと情緒レピュテーションは相関関係にあることも明らかになった）。結果として、「コーポレート・レピュテーションが向上すれば、競争優位が高まる」という仮説を検証することができた。

ここで、レピュテーション・マネジメント⁴の実践に向けて、データを掘り下げて若干の考察を加えておきたい。すでに述べたように、企業とステークホルダーとの間に情報の非対称性が存在する場合、逆選択が生じる可能性がある、この状況を回避する手段の1つとしてシグナリングとしてのレピュテーションの利用が考えられる。このことは、レピュテーション・マネジメントにとって実に重要な示唆を与えてくれる。その理由は、アンケート調査において、レピュテーションの高い企業の7つの属性について、7段階のリッカートスケールで3,4,5すなわち中立的と回答した者の割合が比較的多かったためである。具体的には、製品・サービスが29.4%、イノベーションが44.4%、職場環境が61.8%、ガバナンスが56.6%、市民性が48.8%、リーダーシップが45.7%、業績が38.7%であった。このことは、わが国において最もレピュテーションの高いと見なされている企業でさえも、職場環境やガバナンスなどの特定の属性において一般消費者の理解を得られていない可能性、すなわちコミュニケーション・ギャップの存在可能性を示している。同様な傾向は、Reputa-

4 レピュテーション・マネジメントについては、岩田（2017）を参照されたい。

tion Institute (2015) による海外の調査でも示されている。

以上をまとめると、コーポレート・レピュテーションは仮説検証の結果のように競争優位を高めるインタンジブルズである。しかし、RBVにおけるVRIOのO, すなわちレピュテーションの組織的活用を前提条件とすると、レピュテーション・マネジメントにおいては、レピュテーションの7つの属性に関する情報の非対称性を解消するために、戦略的なコミュニケーションやステークホルダー・エンゲージメントが重要となる。

5. おわりに：本研究の貢献と残された課題

本研究では、従来のコーポレート・レピュテーションと財務業績の関係に関する実証研究に関してしばしば指摘されていた理論的フレームワークが存在しない問題について、RBV, シグナリング理論, 取引コスト理論に基づいた分析フレームワークを提示した。そして、そのフレームワークから導き出される「コーポレート・レピュテーションが向上すればするほど、競争優位が高まり、ひいては財務業績も高まる」という仮説を本格的に実証する前の予備的な検証として、コーポレート・レピュテーションと競争優位の関係に焦点を絞って実証を行った。結果として、コーポレート・レピュテーションは、情緒レピュテーションと組織レピュテーションという2つの側面から構成され、ステークホルダー・ロイヤルティ（競争優位）を向上させていることが明らかにされた。

残された課題としては、コーポレート・レピュテーション→競争優位→財務業績というフレームワークに沿って、財務業績を含めた実証分析を実施することがあげられる。

謝辞

本稿は、近畿大学において2015年8月29日（土）に開催された日本管理会計学会年次全国大会の自由論題報告の内容に加筆修正を加えたものです。報告に際して、多くの先生方から貴重なご意見やご助言を賜りました。ここに記して、深く感謝申し上げます。

また、本研究は、JSPS 科研費 24730396 および 16K04002 の助成を受けたものです。ここに記して感謝の意を表します。

参考文献

- Akerlof, George A. (1970), "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism," *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), pp.488-500.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103 (3), pp.411-423.
- Barney, J. (1986), "Organizational Culture," *Academy of Management Review*, vol.11 no. 3, pp.656-665.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 : 99-120.
- Barney, J. B. (1996), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall.
- Beatty, R. P. and J. R. Ritter (1986), "Investment Banking, Reputation, and Underpricing of Initial Public Offerings," *Journal of Financial Economics*, 15, pp.213-232.
- Bergh, D. D., Ketchen, D. J. and Boyd, B. K. (2010), "New Frontiers of the Reputation—Performance Relationship: Insights From Multiple Theories," *Journal of Management*, vol. 36 no. 3, pp.620-632.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., and Ketchen, D. J. (2010), "Reconsidering the Reputation—Performance Relationship: A Resource-Based View," *Journal of Management*, 36, pp.588-609.
- Brammer, Stephen J. and Stephen Pavelin (2006), "Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit," *Journal of Management Studies*, 43 (3), pp.435-455.
- Caruana, A. (1997), "Corporate Reputation: Concept and Measurement," *Journal of Product and Brand Management*, 6(2), pp.109-118.
- Caruana, A., B. Ramaseshan and K. Krentler (2004), "Corporate Reputation, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: What is the Relationship?" *Developments in Marketing Science*, 27, pp.301-301.
- Caves, R.E. and Porter, M.C. (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers," *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp.421-434.
- Chen, Chen-Chu, B. Olutayo Otubanjo and T. C. Melewar (2009), "The Uses of Corporate Reputation in Business Organisations: A Theoretical Analysis," Available at SSRN: <http://ssrn.com/>.
- Deephouse, D. L. and Carter, S. M. (2005), "An Examination of Differences between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation," *Journal of Management Studies*, 42, pp.329-360.
- Dentchev, N. A. and A. Heene (2003), "Managing the Reputation of Restructuring Corporations: Send the Right Signal to the Right Stakeholder," *Journal of Public Affairs*, 4 (1), pp. 56-72.

- Devine, I. and Halpern, P. (2001), "Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation," *Corporate Reputation Review*, 4(1), pp.42-49.
- DTI (2001), *Creating Value From Your Intangible Assets*, Department for Trade and Industry, London.
- Fombrun, Charles J. and Cees B. M. van Riel (2004), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education (電通レピュテーション・プロジェクトチーム訳 (2005) 『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社).
- Fombrun, C. and Shanley, M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal*, 33, pp.233-258.
- Fombrun, Charles J., Leonard J. Ponzi and William Newburry (2015), "Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak System for Measuring Corporate Reputation," *Corporate Reputation Review*, 18(1), pp.3-24.
- Herbig, Paul and Milewicz, John (1993), "The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success," *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), pp.18-24.
- Herremans, Irene M., Parporn Akathaporn and Morris McInnes (1993), "An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance," *Accounting, Organizations and Society*, 18, (7-8), pp.587-604.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T., and Slater, S. (2007), "Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 28, pp.961-964.
- Klein, B. and K. Leffler (1981), "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance," *Journal of Political Economy*, 89, pp.615-641.
- Kreps D. and Wilson, R. (1982), "Reputation and Imperfect Information," *Journal of Economic Theory*, 27, pp.253-279.
- Lerbinger, O. (1965), "The Social Functions of Public Relations" in O. Lerbinger and J. A. Sullivan (eds), *Information, Influence & Communication: A Reader in Public Relations*, Basic Books.
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1982), "Predation, Reputation and Entry Deterrence," *Journal of Economic Theory*, 27, pp.280-312
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1986), "Price and Advertising Signals of Product Quality," *Journal of Political Economy*, 94, pp.796-821.
- Ponzi, Leonard J., Charles J. Fombrun and Naomi A. Gardberg (2011), "RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation," *Corporate Reputation Review*, vol.14 no.1, pp.15-35.
- Porter, M. (1980), *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Puente, Esther de Quevedo, Juan Manuel de la Fuente-Sabaté, and Juan Bautista Delgado-García (2007), "Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives," *Corporate Reputation Review*, 10, pp.60-72.
- Reputation Institute (2015), "The Global RepTrak®100: The World's Most Reputable Companies (2015)," <http://reputationinstitute.com/> as of 2015.4.22.
- Roberts, Peter W. and Grahame R. Dowling (2002), "Corporate Reputation and Sus-

- tained Superior Financial Performance,” *Strategic Management Journal*, vol. 23, no.12, pp.1077–1093.
- Sabate, Juan Manuel de la Fuente and Puente, Esther de Quevedo (2003), “Empirical Analysis of the Relationship between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature,” *Corporate Reputation Review*, 6(2), pp. 161–177.
- Shamsie, J. (2003), “The Context of Dominance: An Industry-Driven Framework for Exploiting Reputation,” *Strategic Management Journal*, 24, pp.199–216.
- Shapiro, Carl (1983), “Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations,” *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No. 4, pp.659–680.
- Shapiro, Carl (1989), “The Theory of Business Strategy,” *The RAND Journals of Economics*, 20(1), pp.125–137.
- Shkolnikov, Aleksandr and John D. Sullivan (2004), “The Business Case for Corporate Citizenship,” *ECONOMIC REFORM Issue Paper*, no.410, pp.1–15.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., and Ireland, D. R. (2007), “Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box,” *Academy of Management Review*, 32, pp.273–292.
- Sobol, M.G. and Farrell, G. (1988), “Corporate Reputation: A Function of Relative Size or Financial Performance?” *Review of Business and Economic Research*, vol.24, pp.45–59.
- Spence, M. A. (1973), “Job Market Signaling,” *Quarterly Journal of Economics*, 87, pp.355–374.
- Srivoravilai, Nopporn (2006), *A Model of Corporate Reputation: An Institutional Perspective*, PhD thesis.
- Stanwick, Peter A. and Stanwick, Sarah D. (1998), “The Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination,” *Journal of Business Ethics*, 17(2), pp.195–204.
- Stigler, G.J. (1962), “Information in the Labor Market,” *Journal of Political Economy*, 70, pp.49–73.
- Surroca, J., J. A. Tribo, and S. Waddock (2010), “Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources,” *Strategic Management Journal*, vol. 31, pp.463–490.
- van Riel, Cees B. M. and Charles J. Fombrun (2007), *Essential of Corporate Communication, Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Routledge.
- Waddock, S. (2000), “The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation, and Responsibility Audits,” *Business and Society Review*, 105, pp.323–345.
- Weighelt, Keith and Camerer, Colin (1988), “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications,” *Strategic Management Journal*, 9(5), pp.443–454.
- Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, H., and Su, C. (2008), “Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, 29, pp.985

-1000.

岩田弘尚 (2008) 「コーポレート・レピュテーションの重要性」『東京国際大学論叢商学部編』(77), pp.41-49。

岩田弘尚 (2010) 「コーポレート・レピュテーションと企業価値—わが国における実証研究に向けて」『証券アナリストジャーナル』vol.48 no.4, pp.45-55。

岩田弘尚 (2014) 「レピュテーション・マネジメントの現状と課題—「日本企業の評判に関するアンケート調査」に基づく分析—」『日本知的資産経営学会誌』創刊号, pp.30-49。

岩田弘尚 (2017) 「第13章 レピュテーション・マネジメント」櫻井通晴・伊藤和憲編集『ケース管理会計』中央経済社, pp.168-182。

櫻井通晴 (2005) 『コーポレート・レピュテーション—「会社の評判」をマネジメントする—』中央経済社。

付属資料

「日本企業の評判に関するアンケート調査」

<調査目的>

近年、食品偽装、顧客情報漏洩、従業員の不適切な行動などの不祥事で企業の評判が悪化し、結果的に倒産に追いやられる企業がある一方で、企業の評判が良いために顧客や優秀な従業員を惹きつけたり投資を呼び込んだりして業績をさらに伸ばしている企業もあります。本調査の目的は、わが国の上場企業（東証1部）において、どの企業の評判が良いのか、また企業の評判はどのような要因から形成されるのかを把握することです。

○あなたについて教えてください。

- ・性別 男・女
- ・年齢 10代・20代・30代・40代・50代・60代・70歳以上
- ・職業 会社社員(役員・自営業・専門職・公務員・事業主(主婦・パート)/アルバイト・無職・その他
- ・都道府県 ()

○評判の良い企業についてお尋ねします。

・あなたの知っている東証1部に上場しているわが国企業のうち、あなたが見て総合的な評判が最も良いと思われる企業を5つ挙げてください。具体的な社名をあげてください。

評判の良い企業名：()

・あなたとこの企業との関係をお答えください。(複数回答可)。

- (1) 製品/サービスを購入したことがある
- (2) 従業員として働いている
- (3) 経営陣として働いている
- (4) 株式/社債等を購入している
- (5) 企業・店舗・工場のある地域に住んでいる
- (6) 社会貢献活動に参加したことがある
- (7) 各種メディアでよく名前を見かけることがある
- (8) その他 ()

・この企業を選んだ理由をおしえてください。(自由回答)。

○この企業の評判についてお尋ねします。今までにあなたが見たことにもとづいて評価してください。その評価が必ずあなた情報やイメージに比ぶるものでも結構です。このアンケートの開始心は、あなたの個人的な意見です。あなたがその企業をどのように認識しているかをお答えください。なお、回答に当たっては、「1」を「同社のことをまったく調明していない」、「7」を「同社のことを非常によく調明している」とし、「1」から「7」の中から1つだけ数字を選んでください。(注：7件リッカートスケールの関係に掲載を省略)。

- 1-1. この企業の製品やサービスについてお尋ねします。
 - (1) 質の高い製品、サービスを提供している
 - (2) 価格に見合う価値を提供している
 - (3) 製品、サービスのサポートをしっかりとしている
 - (4) 顧客ニーズを満足させている

1-2. この企業の業績についてお尋ねします。

- (1) 期待以上の優れた実績を残している
- (2) 収益性が高い
- (3) 今後も高い成長の可能性が見込まれる

1-3. この企業のリーダースhipについてお尋ねします。

- (1) 将来に対する明確なビジョンを持っている
- (2) 魅力的なトップがいる
- (3) 優秀な経営陣がいる
- (4) 組織運営をうまくしている

1-4. この企業の市民性 (Citizenship) についてお尋ねします。

- (1) 環境責任に配慮している
- (2) 社会に対して良い影響を与えている
- (3) 慈善事業をサポートしている

1-5. この企業のコーポレート・ガバナンス (企業統治) についてお尋ねします。

- (1) オープンかつ透明な経営を行っている
- (2) 公正にビジネスを営んでいる
- (3) 倫理的に振る舞っている

1-6. この企業の専ら関係についてお尋ねします。

- (1) 従業員の権利厚生に配慮している
- (2) 職場における機会均等を確保している
- (3) 適正な報酬をもって従業員を雇っている

1-7. この企業の革新性 (イノベーション) についてお尋ねします。

- (1) 環境の変化に素早く対応している
- (2) 革新的である
- (3) 製品やサービスをどこよりも早く市場に送り出している

○この企業に対するあなたの感情と考えるあなたの感情面についてお尋ねします。下記の項目について、どの程度あてはまるか、あなたの評価をそれぞれお答えください。なお、回答に当たっては、「1」を「まったく当てはまらない」、「7」を「非常によく当てはまる」として、「1」から「7」の中から1つだけ数字を選んでください。(注：7件リッカートスケールの関係に掲載を省略)。

2-1. この企業に対するあなたの感情面についてお尋ねします。

- (1) 私はこの企業を信頼している
- (2) 私はこの企業を尊敬している
- (3) 私はこの企業を称賛している
- (4) 私はこの企業を全体的によい評判を有していると思う

2-2. この企業に対するあなたの考えについてお尋ねします。

- (1) この企業の製品/サービスを顧客があつたら購入したいと思う
- (2) この企業の製品/サービスを顧客があつたら他人に勧めたいと思う
- (3) この企業の製品/サービスを顧客があつたら値段が少し高くても購入したいと思う
- (4) この企業の株式/社債を顧客があつたら購入して投資したいと思う
- (5) この企業が取引に不祥事等の問題を起こしても信じて支持・応援したいと思う
- (6) この企業に関して何かポジティブなことを他人に伝えたいと思う
- (7) この企業の発するメッセージが今後高まると思う
- (8) この企業のブランド力が今後高まると思う
- (9) この企業が地域に存在する (またはやってくる) ことを歓迎したいと思う
- (10) この企業が終了です。ご協力、ありがとうございました。